المـــوازنة التقـــديرية كـــوسيلة لاتخـــاذ القـــرار

من إعداد الأساتذة:

- بن زعيط وهيبة، أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير جامعة مستغانم - halyma_h@ yahoo.fr

- الأستاذة مواي بحرية ، أستادة بقسم علوم التسيير جامعة مستغانم-bahriadps29@yahoo. fr

المقـــــدمـــــــــة

لقد أدى اقتصاد السوق إلى تعزيز دور المؤسسة في دفع عجلة التنمية ورفع معدلات النمو الاقتصادي، وذلك باعتبارها مركزا هاما للعديد من القرارات الاقتصادية فيما يخص طبيعة المنتجات، جودتها، كمياتها، أسعارها، الأسواق الموجهة إليها...إلخ، إذ تشكل هذه القرارات اختيارات اقتصادية بالنسبة للمؤسسة بغرض الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية ونجاعة.

لكن وفي ظل التطور التكنولوجي والتغيرات والتحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم، أصبح محيط المؤسسة يتصف بزيادة درجة عدم اليقين، وبالتالي تعقد مختلف الأنشطة بحيث أدى هذا إلى تطور الأساليب الإدارية للتسيير التي أصبحت كأداة فعالة للقدرة على التكيف مع محيط غير مستقر والبحث عن أفضل القرارات وأنسبها للتقليص من درجة الانحراف خاصة الأساليب الكمية منها.

وتعتبر الموازنة التقديرية من بين الأساليب الكمية في التسيير والتي تعتبر كأداة فعالة للتسيير والرقابة وكترجمة للقرارات المستقبلية تأخذ حصتها من المدخل الكمي الذي يعتبر مدخلا حديثا من مداخل إدارة الأعمال، هذا وتعتبر الموازنة التقديرية كنظام شامل يخص كل أوجه نشاط المؤسسة إذ تساعد الموازنة التقديرية المسؤولين في المؤسسة خاصة على المفاضلة بين القرارات المتعلقة بالتمويل والاستثمار، وبالتالي فهي تساهم وبشكل فعال في عملية صنع القرار.

وعليه، يمكن صياغة إشكالية هذه المداخلة في السؤال الموالي:

كيف يمكن للموازنة التقديرية أن تساهم في عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية بشكل عام؟

و سنحاول في هذه المداخلة التعرض إلى هذا الموضوع من حلال التطرق لنشأة الموازنة التقديرية وتعريفها بحيث تعددت التعاريف الخاصة بها حسب تعدد الرؤى ونظرة مختلف الأخصائيين إليها، ولكن تتفق مختلف هذه التعاريف في مضمونها من حيث أنها أداة للتخطيط والتنسيق والرقابة لجل أوجه نشاط المؤسسة.

كما سيتم توضيح أهمية الموازنة التقديرية وذلك من خلال توضيح مختلف وظائفها، بالإضافة إلى مبادئها التي تجعل منها نظاما يتحقق من خلاله مفهوم التحسين المستمر ومن تم تحسين عملية صنع القرار، كما سيتم إلقاء الضوء على الموازنات التقديرية الاستغلالية وكدا الموازنة التقديرية الاستثمارية وصولا إلى الموازنة التقديرية للنقدية budget de trésorerie

وعليه سيكون بالإمكان في آخر هذا الموضوع الخلاص إلى أن ترابط مختلف الموازنات التقديرية يمكن المسؤولين داخل المؤسسة من إعداد القوائم الختامية المتمثلة في جدول حسابات النتائج التقديري وكدا الميزانية التقديرية ومن تم إمكانية اتخاذ أنسب القرارات متعلقة بالتمويل والاستثمار وذلـك إذا مـا أعدت مختلف الموازنات التقديرية بدقة كبيرة وبكفاءة عالية.

1- ماهية وأهمية الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية من أقدم الأساليب المستخدمة في الرقابة والتنبؤ بالمستقبل إذ أن أول من استعمل هذه التقنية هو سيدنا يوسف عليه السلام، بحيث قام بإعداد ما يشبه موازنة للقمح المتوقع إنتاجه في مصر خلال سبع سنوات المقبلة كما حدد حجم الإنفاق وخطط الاستهلاك خلال هـذه الفترة[1].

وقد نبعت فكرة الموازنة التقديرية من المحاسبة الحكومية لإنجلترا سنة 1712[2] وقـد كـان المفكر الأمريكي Degazeux ديقازو أول من تطرق إلى هذا الموضوع في كتابه "التطور التـاريخي للتكاليف" سنة 1825 حيث خصص له فصلا كاملا[3].

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية هي السباقة في استعمال الموازنة التقديرية لتسيير أوجه النشاط داخل المؤسسة خاصة بعد الأزمة الاقتصادية 1929 PPBS (Planning, Programming, Budgeting System) وتلاهم في ذلك الفرنسيين سنة 1950 RCB (Rationalisation des Choix Budgétaire).

1-1 تعـريف المـوازنة التقـديرية

1 - شناف فريد، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية، الجزائر، 2002، ص: 08.

2- Didier LECLERE, Gestion budgétaire, Ed EYROLLES, Paris, 1994, P: 06.

3 - نفس المرجع أعلاه، ص: 08.

يرجع أصل كلمة موازنة Budget إلى الكلمة الفرنسية Bougettes والتي تعني حقيبة ففي المراحل الأولى لاستخدام الموازنة التقديرية في الحكومة كانت تقدم في شكل كشوف داخل حقيبة جلدية[4].

وقد تعددت التعاريف الخاصة بالموازنة التقديرية حسب تعدد الرؤى ونظرة مختلف الأخصائيين إليها، ولكن تتفق مختلف التعاريف في مضمونها من حيث أنها أداة للتخطيط والتنسيق والرقابة لجل أوجه نشاط المؤسسة.

وفيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالموازنة التقديرية:

- يعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها "خطة كمية و رقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وهي تبين عادة الإيرادات المنتظر تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين"[5].

-ويعرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة بأنها "أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة ومختلف المسؤولين إلى برنامج عملي رقمي"[6].

- ويمكن تعريفها بأنها "خطة رقمية لنشاط المؤسسة المستقبلي على المدى القريب أو المتوسط".[7]

وعلى هذا الأساس، يمكن تعريف الموازنة التقديرية بأنها خطة رقمية مسبقة لنشاط المؤسسة إيراداتها ونفقاتها، فهي تعبير كمي ومالي مفصل لبرنامج العمل الذي ترغب المؤسسة في تنفيذه خلال فترة زمنية محددة.

وعليه فإن نظام الموازنة التقديرية يقوم بأربعة وظائف أساسية تتمثل في التخطيط، التنسيق، الرقابة والتحفيز، بحيث يمكن تمثيل الوظائف الثلاث الأولى من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1)

وظائف الموازنة التقديرية.

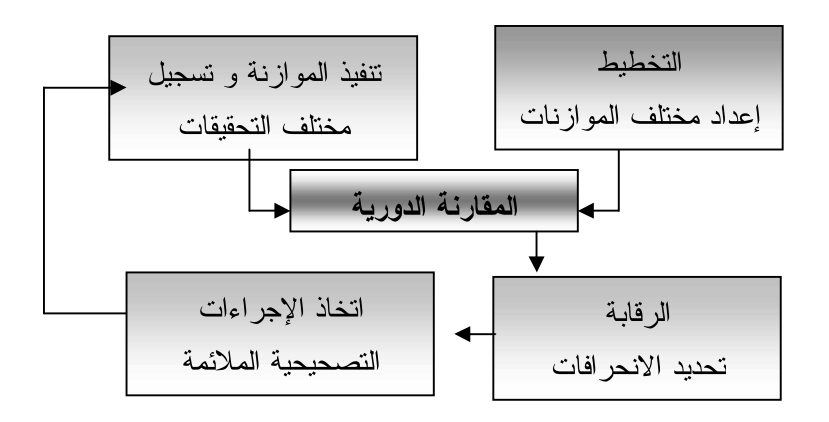
---

[4] - Didier LECLERE, Op-cit, 1994, P: 05.

[5] -فركوس محمد، الموازنات التقديرية "أداة فعالة للرقابة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، الطبعة الأولى، ص: 04.

[6]-Claude ALAZAR et SABINE SEPARI, Op.cit, P : 275.

[7] -خالص صالح، تقنيات تسيير الموازنات للمؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1997، ص:15.



Source : Claude ALAZAR et Sabine SEPARI, Contrôle de gestion, DUNOD, Paris, 5ème édition, 2001, P : 275.

بالإضافة إلى هذه الوظائف يعتبر التحفيز عاملا مساعدا في نجاح الموازنة التقديرية إذ يشجع الأفراد على التعاون وبذل جهد أكبر لتحقيق الأهداف المسطرة.

1-2 أهــمية المــوازنة التقــديرية

في المرحلة الأولى يمكن التعرف على أهمية الموازنة التقديرية من خلال أهدافها التي تتضح بدراسة الدور الذي تقوم به الموازنة التقديرية في مجالي التخطيط والرقابة، والشكل السابق (2-7) يبين الترابط بين كل من المحاسبة والإدارة في أداء وظيفتي التخطيط والرقابة على مختلف الأنشطة، ذلك أن مرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق أي التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية وتوجيه الإمكانيات المتاحة[8]، وذلك من خلال مرحلة الموازنة budgétisation أما في المرحلة الثانية فأهمية الموازنة التقديرية تظهر من خلال دورها في إعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي مثل جدول حسابات النتائج التقديري، الميزانية التقديرية Bilan provisionnel وذلك على أساس أن الموازنة التقديرية هي جزء من المخطط العام و هي تنفيذ لبرنامج عملي، وبالتالي فهي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار وذلك على جميع المستويات.

2- مبادئ المــوازنة التقــديرية

تحكم الموازنة التقديرية جملة من المبادئ التي تزيد من فعاليتها كأداة للتسيير وكأداة للرقابة (مراقبة التسيير)، وكوسيلة تساعد المسئولين على اتخاذ قرارات صائبة، وفيما يلي هده المبادئ:

1-2 مبــــــدأ الشمــــولية

---

[8]-محمد سامي راضي و وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص:13.

ذلك أن الموازنة التقديرية هي خطة جامعة لمختلف عمليات ونشاطات المؤسسة فهي تمتد لكل أقسام المؤسسة، وإن كانت الموازنة التقديرية خطة شاملة فهي لا تخلو من بعض القيود التي على المسئولين دراستها وتكييفها مع أهداف المؤسسة، وهي :

- قيد المبيعات
- قيد التوزيع
- قيد القدرات الإنتاجية للمؤسسة
- قيد احتياجات الإنتاج (الموارد الأولية واليد العاملة)
- قيد الاستثمارات

2-2 مبـــــــدأ التقديـــر

ذلك أن الموازنة التقديرية هي خطة، وأي خطة تبني على التنبؤ إذ أن الموازنة التقديرية هي تقدير رقمي لأهم النشاطات المراد تنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلة، فالتنبؤ هو الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها التقدير.

3-2 مبـــــــدأ التـــوقيت

عند إعداد الموازنة التقديرية لابد من مراعاة مبدأ التوقيت حيث يتم تقسيم فترة الموازنة وهي سنة عادة إلى فترات جزئية سواء فصولا أو أشهرا، و تجدر الإشارة هنا إلى أن مبدأ التوقيت ليس معناه توزيع أرقام الموازنة توزيعا متساويا على مجموع الفترات بل معناه توقيت العمليات خلال فترة الموازنة التقديرية ومن بين هذه العمليات:

- التوزيع الزمني لبرنامج الإنتاج.
- التوزيع الزمني للتدفقات النقدية.
- ضبط وقت عمليات شراء مستلزمات الإنتاج.
- ضبط وقت عمليات استبدال الأصول والصيانة.

4-2 مبـــــــدأ المـــــــــرونة[9]

تجد المؤسسة صعوبات خلال التنفيذ مما يعرقل تدفق الإنتاج وبالتالي المبيعات وذلك راجع لأسباب عدة منها:

---

[9] - Caroline SELMER, Toute la fonction financière, Ed DUNOD, Paris, 2006, P : 193.

- صعوبة استيراد بعض المواد من بعض المناطق مع عجز طارئ في العملات الأجنبية
- ندرة أحد المواد الأساسية من السوق.
- المضاربة في أسعار بعض المواد.
- تأخر وصول مجموعة من الآلات متفق على استلامها في وقت محدود.
- إضرابات عمالية مفتوحة مما يؤدي إلى توقف الإنتاج وبالتالي تدهور المبيعات.
- نقص إقبال المستهلكين بسبب المنافسة مما يؤدي إلى انخفاض حجم المبيعـــات.

كل هده الأسباب وأخرى قد تجعل الموازنة غير متماشية مع الواقع، الأمر الذي يدعو إلى تعديلها، لكن عملية التعديل هذه لن تتم في يوم أو يومين بل قد تمتد إلى أسابيع مما يترك المؤسسة في فراغ ووقت إضافي يحملها الكثير على صعيد التكلفة، لذلك يجب عند إعداد الموازنة التقديرية أن تجهز المؤسسة موازنات بديلة حتى يتم استخدامها في الحال ودون انتظار وربما اتخاذ قرارات قد تكون عفوية.

فالموازنة المرنة هي التي تساعد المؤسسة على التكيف مع تغير الظروف الداخلية والخارجية.

2-5 مبـــــدأ ربط التقديرات بمراكز المسؤولية

يرتبط هذا المبدأ بمفهوم محاسبة المسؤوليات باعتبار أن الموازنة التقديرية أداة فعالة للرقابة إذ أن بعد الكشف عن الأخطاء التي تضمنتها الموازنة التقديرية فيجب أن تحدد الجهات المسؤولية عن هذه الأخطاء، أي الجهة المسؤولة عن القيام بالتنبؤ حسب كل قسم من أقسام المؤسسة، وذلك بغرض سواء المكافئة في حالة نتائج إيجابية والعكس في حالة نتائج سلبية، إذ يكون بإمكان المؤسسة اتخاذ قرارات إما بالتكوين أو التدريب . . . الخ.

2-6 مبدأ قياس الأداء

إذ تعتبر الموازنة التقديرية كمقياس أو كمؤشر لقياس الأداء، وكذا لقياس فعالية التسيير وهذا ما يعزز الالتزام بها كوسيلة رقابية و كمرجع للاسترشاد بها عند التنفيذ.

3- الموازنات التقديرية الاستغلالية والاستثمارية

يعتبر مبدأ الشمولية من بين المبادئ الهامة التي تحكم نظام الموازنة التقديرية ذلك أن هذه الأخيرة هي خطة جامعة لمختلف عمليات ونشاطات المؤسسة فهي تمتد لكل أقسام المؤسسة.

وهذا يعني أن الموازنة التقديرية ستشمل بالضرورة نشاط المؤسسة الاستغلالي القصير الأجل والنشاط الاستثماري الطويل الأجل، على اعتبار أن الدورة الاستغلالية تشمل الموازنات التقديرية للإنتاج، المبيعات، والتموينات، أما الدورة الثانية فهي تشمل الموازنة التقديرية للاستثمارات.

3-1 الموازنات التقديرية الاستغلالية

تتكون الدورة الاستغلالية من ثلاث أنشطة أساسية وهي الشراء، الإنتاج والبيع بحيث تتخلل هذه الأنشطة عمليتي تخزين، وبالتالي فالموازنات التي على المؤسسة إعدادها ضمن نشاطها الاستغلالي وهي: موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة التموينات على الترتيب.

3-1-1 الموازنة التقديرية للمبيعات « Mother Budget »

تترأس هذه الموازنة باقي الموازنات التقديرية وتعتبر حجر الزاوية في وضع الموازنات التشغيلية وهي تشمل المبيعات التقديرية لفترة الموازنة القادمة، إذ أنها المصدر الرئيسي لإيرادات المنشأة كما تعتبر موازنة المبيعات المصدر أو الأساس في إعداد موازنة الإنتاج، والمواد والمشتريات والأجور والتكاليف الصناعية وتكاليف البيع والتوزيع، وعلى هذا الأساس فإن سلامة ودقة نظام الموازنة يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية (في حالة المنافسة الكاملة).

والتنبؤ بالمبيعات المستقبلية يقتضي الاعتماد على جملة الأساليب الكيفية والكمية، كما يقتضي التنبؤ بالمبيعات الأخذ بعين الاعتبار عوامل عديدة مثل: السياسة العامة للمؤسسة، العوامل الداخلية والخارجية، الطاقة الإنتاجية، أسس تحديد الأسعار وغيرها من القيود والاتجاهات المفروضة على المؤسسة.

وبعد إعداد برنامج المبيعات التقديري يصبح من الضروري ترجمته ماليا على شكل موازنات تفصيلية حسب الأهداف المسطرة ومراكز الاهتمام، ويأخذ توزيع الموازنات الأشكال الموالية:

- توزيع الموازنة حسب الفترة أو التوزيع الموسمي[10]
- توزيع الموازنة حسب المنطقة.
- توزيع الموازنة حسب المنتوج.

وفي الأخير تأتي مرحلة الرقابة، والتي تقتضي إيجاد الانحرافات ومعرفة إن كانت ملائمة أم لا، ففي حالة عدم ملائمتها، يتم التركيز على الانحرافات الهامة حسب مفهوم الإدارة بالاستثناء ثم دراسة أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية أي اتخاذ القرارات الملائمة بغرض تصحيح انحرافات التسيير .

3-1-2 الموازنة التقديرية للإنتاج

تختص هذه الموازنة بتقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها خلال فترة الموازنة بما يتلاءم مع المبيعات التقديرية التي تم تحديدها في الموازنة التقديرية للمبيعات.

---

[10]-Caroline SELMER, Construire et défendre son budget "Outils méthodes et comportement", DUNOD, Paris, 2001, P:77.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى وجود حالتين تتعلق الحالة الأولى بنظام الإنتاج بالطلبيات بحيث يصعب التنبؤ بالمبيعات المستقبلية في هذا النظام، وبالتالي يكون من الصعب إنتاج كميات مقدما قبل الحصول على الطلبيات، ورغم ذلك فيمكن للمؤسسة أن تبدأ في إنتاج بعض الأجزاء مقدما حتى تلبي طلبيات الزبائن في الأوقات المحددة.

وتتعلق الحالة الثانية بنظام الإنتاج المستمر الذي يعتمد على التخزين بكميات كبيرة لمواجهة الطلب، وفي هذا النظام يحدد برنامج الإنتاج وفق العلاقة الموالية:

الإنتاج التقديري = المبيعات التقديرية + مخزون آخر المدة – مخزون أول المدة.

وبعد تحديد مستوى الإنتاج تأتي مرحلة التعرف هل أن الطاقة الإنتاجية الحالية والمتوقعة تكفي لتنفيذ برنامج الإنتاج أم لا وهذا معناه معرفة مختلف القيود الإنتاجية ومحاولة تحديد الكميات المثلى من المنتجات والتي تؤدي إلى تعظيم الربح في خلال فترة الموازنة وهذا معناه الأخذ بعين الاعتبار المبيعات المقدرة.

وتستعمل البرمجة الخطية (طريقة السمبلكس أو الطريقة البيانية) في تحديد الحجم الأمثل من الإنتاج في ظل الموارد المتاحة.

ويتطلب إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج إعداد ثلاث موازنات أخرى وهي الموازنة التقديرية للمواد الأولية والموازنة التقديرية لليد العاملة المباشرة، بحيث تقتضي الأولى تقدير كميات وأسعار المواد الأولية اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج كما تهدف هذه الموازنة إلى تحقيق الرقابة على المواد.

أما الثانية فهي تتعلق بتقدير الوقت اللازم لتنفيذ برنامج الإنتاج، وتقدير الوقت المتاح حيث يتطلب هذا تحديد حجم الساعات المنتجة والساعات العاطلة إن أمكن بالإضافة إلى تقدير معدل الأجر الساعي سواء بالساعة أو بالقطعة، وتتعلق الموازنة الثالثة بتقدير المصاريف الصناعية غير المباشرة كالإهتلاكات، القوة المحركة الصيانة، الإيجار وغيرها من المصاريف التي تمكن من تحسين الإنتاج.

3-1-3 الموازنة التقديرية للتموينات

ويكون الهدف من وراء إعداد هذه الموازنة هو ضمان أن الكمية التي يحتاجها تنفيذ برنامج الإنتاج سيتم شراؤها بالكميات المناسبة، وفي الأوقات المناسبة وبالأسعار المناسبة وبالجودة المناسبة، والأهم في هذه الموازنة هو التحكم في التكاليف المتعلقة بتسيير المخزون فالتقدير الجيد لهذه التكاليف سيعود على المؤسسة بفوائد كثيرة.

وتقتضي الموازنة التقديرية للتموينات تقدير الحجم الأمثل للطلبية وذلك عن طريق نموذج وليسن Wilson[11]، تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى للمخزون تقدير نقطة إعادة الطلب، تقدير مخزون الأمان...إلخ، ذلك أن زيادة حجم المخزون عن الحجم الأمثل يترتب عليه تكاليف كثيرة منها:

- ارتفاع أعباء التخزين مثل أعباء التأمينات على المخزون.
- ضياع فرصة بديلة نظرا لتجميد الأموال في المخزون.
- ارتفاع التكاليف الإدارية المتعلقة بتسيير المخزون مثل تكاليف الاحتفاظ.

كما أن نقصان المخزون عن الحجم الأمثل يترتب عنه خطر النفاذ والذي يؤدي بدوره إلى تكاليف وأخطار منها:

- تعطيل الإنتاج نظرا لانقطاع الإنتاج وهذا ما يؤدي إلى زيادة التكاليف الثابتة.
- فقدان نسبة من المبيعات نظرا لعدم تلبية المؤسسة لطلبات الزبائن في الوقت المناسب.
- عدم الحصول على خصومات نظرا للشراء بكميات صغيرة.

2-3 الموازنة التقديرية الاستثمارية

وتشمل هذه الموازنة التخطيط الطويل المدى لكل ما يتعلق بالدورة الاستثمارية بحيث يقتضي ذلك تقدير كل من نفقات الاستثمار، وتقدير إيراداته المستقبلية، بحيث يتم الاعتماد على جملة من المعايير من أجل المفاضلة بين المشاريع الاستثمارية المطروحة واختيار أنسبها إذ يمكن تقسيم هذه المعايير إلى مجموعتين[12]:

-المعايير التي لا تأخذ بعين الاعتبار القيمة الحالية للنقود ومنها: فترة الاسترداد DR تكرار الاسترداد، معدل العائد المتوسط TMR.

-المعايير التي تأخذ بعين الاعتبار القيمة الحالية للنقود ومنها: القيمة الحالية الصافية VAN، معدل العائد الداخلي TIR مؤشر الربحية IP.

وتجدر الإشارة في هذه الحالة إلى أن هذه المعايير يتم اعتمادها في حالة المستقبل الأكيد أما في حالة المستقبل غير المؤكد فيتم الاعتماد على مجموعتين من المعايير، تضم المجموعة الأولى معايير اختيار المشاريع الاستثمارية في حالة مستقبل يمكن احتماله، في حين تضم المجموعة الثانية معايير اقتناء المشاريع في حالة مستقبل لا يمكن احتماله[13].

---

[11] - Pierre ZERMATI et Fabrice MOCELLIN, Pratique de la gestion des stocks, Ed DUNOD, Paris, 7ème edition, 2005, P: 102.

[12] - A. LARBI, Analyse financière de l’entreprise et décisions à court terme, université d’Oran, institut des sciences économiques, 1984, P : 325

[13]- Chouam BOUCHAMA, Evaluation et choix des investissements, Ed Dar el GHARB, Algérie, 2002, P: 83.

وبعد اختيار المشروع الملائم على المؤسسة إعداد موازنة الاستثمار من خلال إعداد الجدول الزمني للاستثمار والذي يمكن إنجازه حسب ثلاث طرق: حسب تاريخ الالتزام، حسب تواريخ التسديد، حسب تواريخ الاستلام.

وكخطوة أخيرة وهامة، من الضروري تحديد كيفية وطرق تمويل الاستثمار وذلك بتحديد مصادر التمويل والتي يمكن أن تكون إما داخلية أو خارجية كالقروض الطويلة والمتوسطة المدى (مخطط التمويل Plan de financement).

4- الموازنة التقديرية للنقدية budget de trésorerie

يتناول هذا العنصر الموازنة التقديرية للنقدية بصفة مستقلة، و ذلك أنها حوصلة لجميع الموازنات التقديرية السابقة سواء الاستغلالية أو الاستثمارية إذ أنها تعتبر كترجمة نقدية لهذه الموازنات في شكل مدفوعات ومقبوضات نقدية encaissements et décaissements.

وعليه فالموازنة التقديرية للنقدية تمثل أداة هامة في يد المدير المالي، كونها تظهر حاجة المؤسسة إلى السيولة شهريا، أسبوعيا وأحيانا يوميا، وهذا يعني أن هذه الموازنة تمكن من توقيت الحصول على الأموال المطلوبة.

4-1 تعريف الموازنة النقدية

تعرف الموازنة النقدية بأنها "تحويل للأعباء والمنتجات الخاصة بالموازنات المدروسة سابقا إلى مقبوضات نقدية ومدفوعات نقدية".[14]

ويمكن تعريفها أيضا بأنها "وسيلة للتخطيط المالي على المدى القصير، وهي تسمح بتحديد احتياجات التمويل في المدى القصير بالإضافة إلى تحديد فرص توظيف الأموالplacement فهي وسيلة لتقدير المصادر والاستعمالات المستقبلية للنقدية "[15].

وبالتالي يمكن القول أن الموازنة النقدية هي ملخص للتقديرات الخاصة بالنفقات والإيرادات بالنسبة لكل شهر من الأشهر المقبلة كما أنها تبين أيضا رصيد أو قيمة النقدية في كل شهر.

4-2 التنبـــــؤ بالنقـــدية[16]

---

[14]- Claude ALAZAR et Sabine SEPARI, Op.cit, P : 480.
[15]- Stephen. A.ROSS et autres, Finance Corporate, Ed DUNOD, Paris, 2005, P:915.
[16]-Nathalie GARDES, Les prévisions de trésorerie,

http://gestionfin.camalblge.com/dois/NG_gestion_de-tr-sorerie_chapitre1.pdf.pageconsultéle10.12.07

تتضمن موازنة النقدية تقرير كل التكاليف والنتائج باستثناء التكاليف غير المدفوعة charges non décaissables والنتائج غير المقبوضة produits non encaissable وبالتالي يتطلب إعداد موازنة النقدية إعداد كل من جدول المقبوضات وجدول المدفوعات.

4-2-1 جدول المقبوضات Tableau des encaissements

ويتطلب إعداده ما يلي:

- الأخذ بعين الاعتبار آجال التسديد délais de paiement
- بعض المقبوضات يتم الحصول عليها من مبيعات الفترة السابقة وهو ما تبينه الميزانية الافتتاحية.

4-2-2 جدول المدفوعات Tableau des décaissement

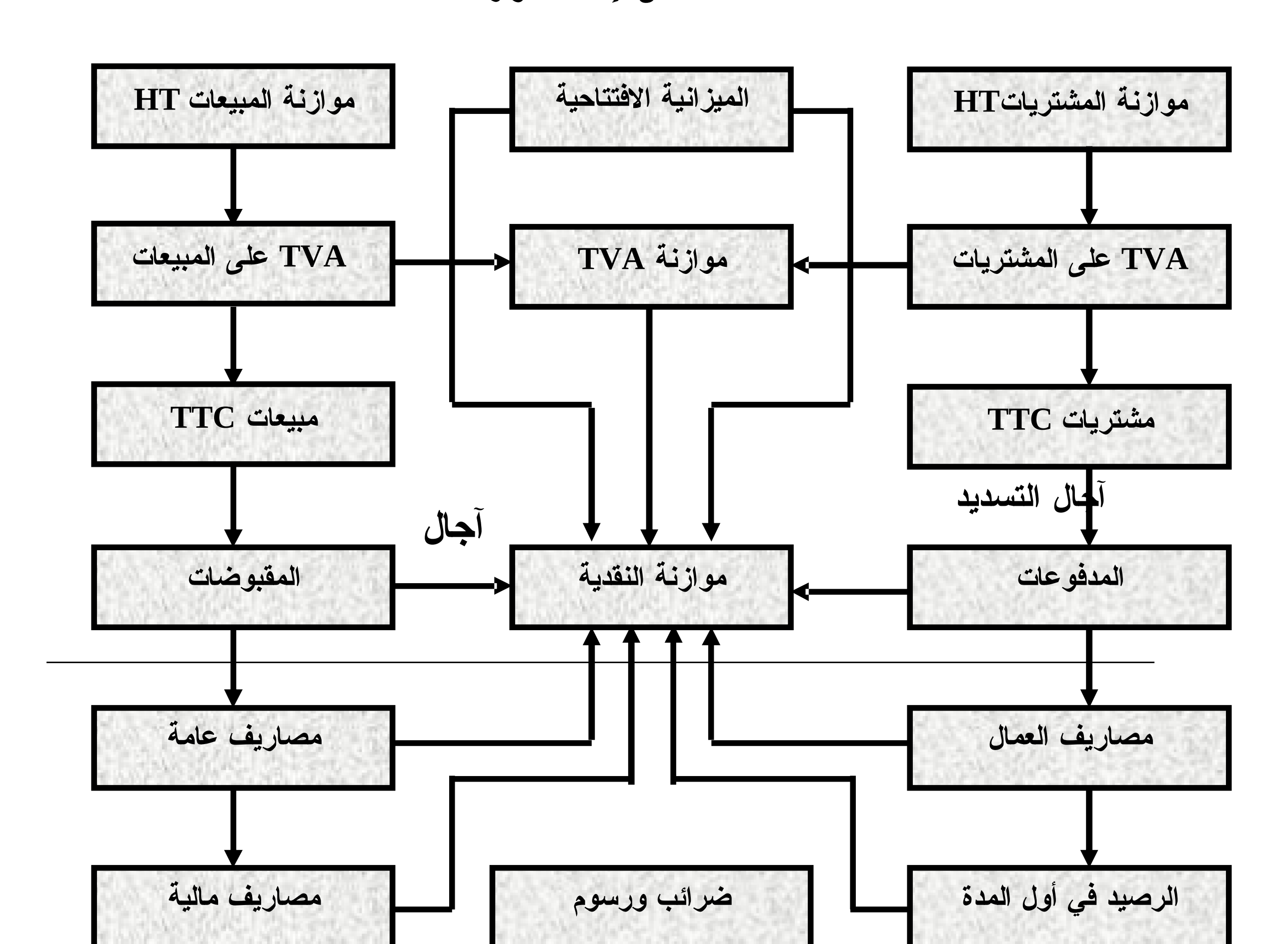
ويتطلب إعداد هذا الجدول ما يلي:

- يتم تجميع كل الأعباء المتوقعة والقصيرة الأجل.
- إظهار بعض المدفوعات التي تكون تابعة لالتزامات الفترة السابقة.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أهمية إعداد موازنة الرسم على القيمة المضافة Budget de TVA، والشكل الموالي يوضح مختلف الأدوات اللازمة لتقدير وإعداد موازنة النقدية:

الشكل رقم (2)

ملخص لإعداد موازنة النقدية



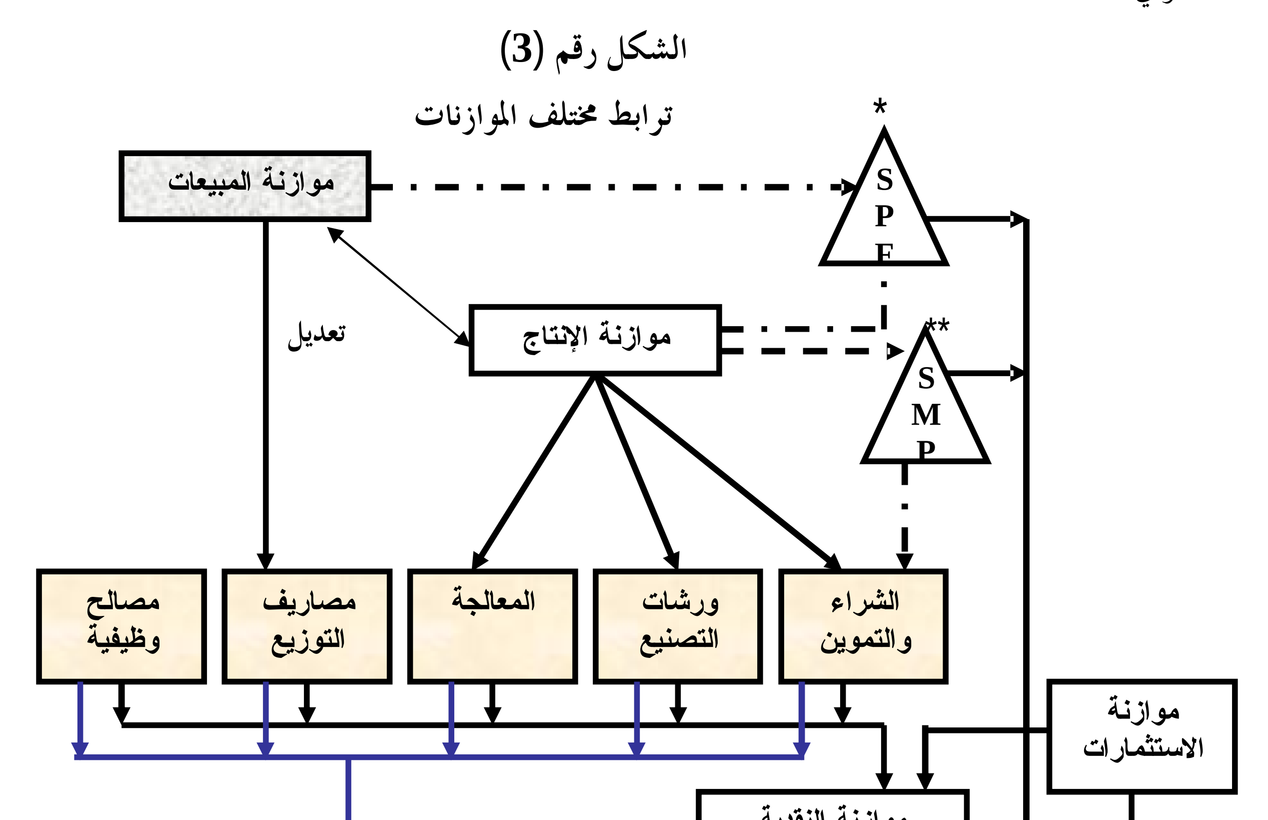
Source : Nathalie Gardes, <u>les prévisions de trésorerie</u>, *http://gestionfin.camalblge.com/dois/NG_gestion_de-tr-sorerie chapitre1.pdf.pageconsultéle10.12.07*

من خلال هذا الشكل يمكن لموازنة النقدية في آخر الفترة أن تكون ذات رصيد إيجابي أو رصيد سلبي، ففي الحالة الأولى يكون لدى المؤسسة فائض نقدي excédent وبالتالي يجب البحث عن أنسب الطرق لتوظيف هذا الفائض بالإضافة إلى تحديد المبلغ المناسب الذي سيتم توظيفه ومدة التوظيف. أما في الحالة الثانية تكون المؤسسة أمام عجز نقدي trésorerie déficitaire، وفي هذه الحالة يجب تحديد طريقة ومصادر التمويل المناسبة وكذا حجم القرض ومدته (crédit de trésorerie)

وفي الأخير وبعد إعداد كل الموازنات التقديرية الخاصة بكل أنشطة المؤسسة على المدين القريب والبعيد، يكون بإمكان المؤسسة إعداد المستندات الختامية Documents de synthèse والمتمثلة في الميزانية التقديرية جدول حسابات النتائج التقديري، الجدول التقديري للاستخدامات والمصادر، وهذا ما يفسره ترابط وتسلسل مختلف الموازنات والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3)

ترابط مختلف الموازنات



Source : Claude ALAZAR et Sabine SEPARI, Op.cit, P : 277.

* : Stock des produits finis

** : Stock de matière première

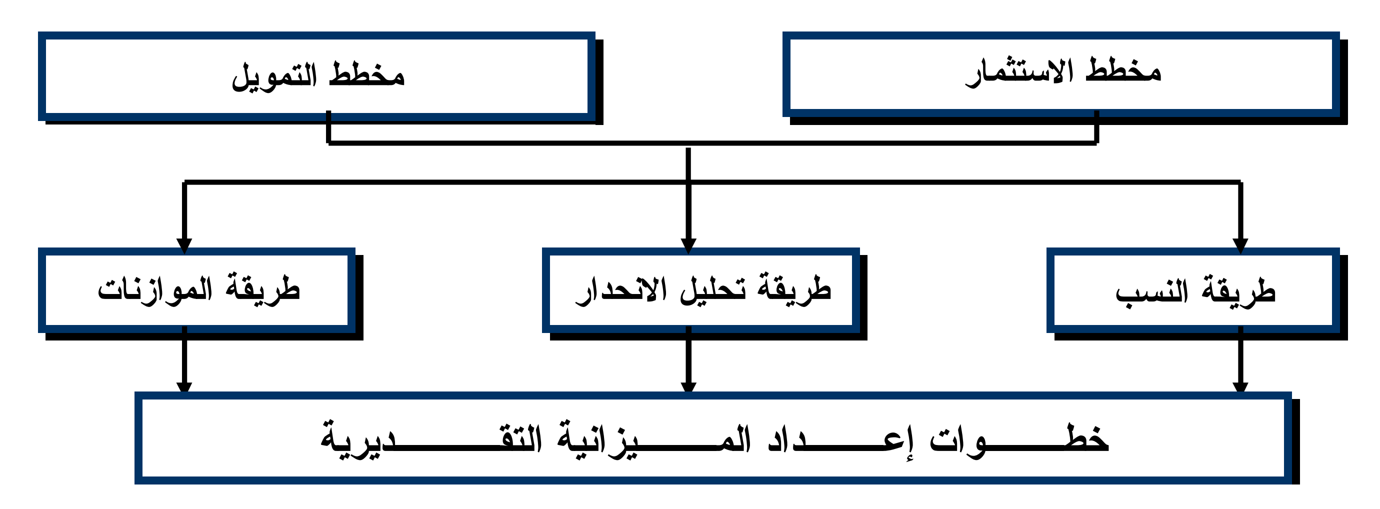
خاتمـــــة

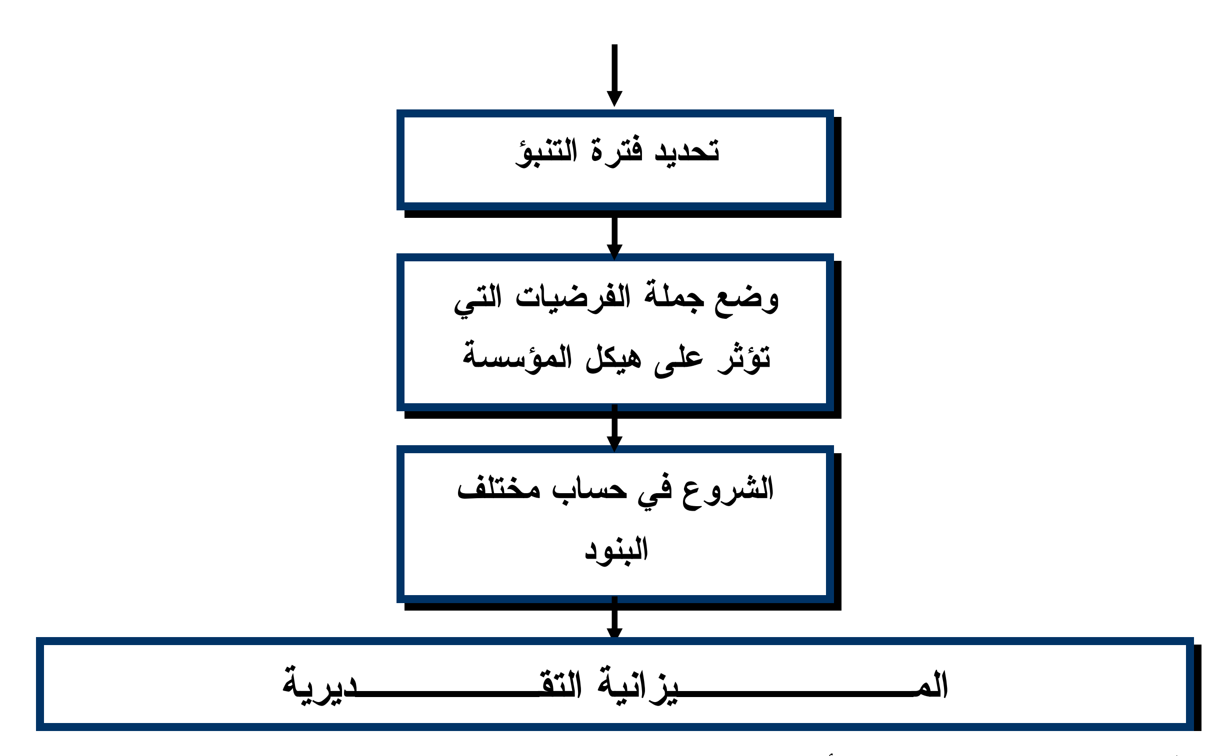
وعلى أساس ما سبق، يمكن استخلاص أن الوصول إلى إعداد وثائق مثل الميزانية التقديرية وجدول حسابات النتائج بالاعتماد على الموازنة التقديرية سيمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات جد هامة تتعلق أساسا بتحقيق الغايات الإستراتيجية لها وتتمثل في قرارات الاستثمار و التمويل، حيث تتضمن الأولى المفاضلة بين البدائل المتاحة من المشاريع الاستثمارية واختيار أفضلها التي تحقق أعلى مردودية لها وأقل خطر، أما الثانية فتتضمن تحديد طرق التمويل وأنسب مصادرها.

والشكل الموالي يبين العلاقة بين الميزانية التقديرية والموازنة التقديرية التي ينتج عنها صنع قرارات استثمارية وأخرى تمويلية:

الشكل رقم (4)

مخطط يمثل منهجية إعداد الميزانيات التقديرية





المصدر: تم إعداد هذا المخطط من طرف الأستاذتين.